



Octubre 2019 - ISSN: 1696-8352

PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO PÚBLICA APLICADA NO SETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO DA SUPERINTENDÊNCIA DE TRÂNSITO E TRANSPORTE PÚBLICO DE CAMPINA GRANDE – PB

André Ricardo Lacerda da Silva –
Graduando do Curso de Administração da
UFCG. E-mail: andrelacardas@yahoo.com.br.

Matheus de Oliveira Rocha –
Graduando do Curso de Administração da
UFCG
E-mail: matheus.rocha865@gmail.com.

Kettrin Farias Bem Maracajá
Mayara Ferreira de Farias

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

André Ricardo Lacerda da Silva, Matheus de Oliveira Rocha, Kettrin Farias Bem Maracajá y Mayara Ferreira de Farias (2019): “Programa de integração como ferramenta da gestão pública aplicada no setor administrativo-financeiro da superintendência de trânsito e transporte público de Campina Grande – PB”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (octubre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/programa-integracao-ferramenta.html>

RESUMO

O artigo, através de embasamento teórico, apresenta objetivo contextualizado e fundamentado em evidências que denotam a importância da moderna gestão de pessoas e suas ferramentas no cotidiano das instituições públicas por uma visão gerencial, a validação deste objetivo se deu através da aplicação de um programa de acolhimento para novos colaboradores executado no setor Administrativo Financeiro da Instituição Superintendência de Trânsito e Transportes Públicos (STTP) da cidade de Campina Grande na Paraíba, intitulado autarquia municipal. Foi aplicada uma abordagem empírica mediante coleta e vivência do ambiente pesquisado, com isso, permitiu-se a obtenção de dados primários convertidos em informações qualitativas. Os resultados apontam que a aplicação de um programa de integração é capaz de otimizar processos e gerar eficiência, isso porque, foi constatado por relatos que o tempo médio da curva de aprendizado do novo colaborador foi sintetizado, além de o conteúdo propiciar mais segurança e empatia na abordagem inaugural e assim potencializar soluções. Considera-se também que, para que culminasse neste resultado, existiu uma pré-disposição gerencial da instituição pesquisada que bloqueou qualquer resquício de burocracia ou conservadorismo público e permitiu inserir-se em um contexto contemporâneo promovido pela atual gestão de pessoas praticada na entidade.

Palavras-chaves: Gestão pública; integração, STTP.

ABSTRACT

Through theoretical basis, this paper presents a contextualized and reasoned objective based on evidences that denote the importance of the modern people management and its daily tools on public institutions by a management view. The goals objective has been validated through a host program for new collaborators, and executed at the Financial Administrative sector of the Institution Superintendence of Traffic and Public Transport (STTP) in Campina Grande of Paraíba that is a municipal autarchy. It was applied an empirical approach through collection of information and experiences at work space, from this, the achievement of primary data converted into qualitative information. The conclusion indicates that the application of the integration program is capable of optimizing processes and generate efficiency, once it was observed that the average time of the learning curve of the new collaborator was synthesized. Also, the content provide more security and empathy at the first approach and thus potentiating solutions. We also consider that, in order to culminate in this result, there was a predisposition of management in the studied institution, which may blocked any vestige of public bureaucracy or conservatism and allowed to be inserted in a contemporary context promoted by the current management of people practiced in the entity.

Keywords: Public management; integration, STTP.

RESUMEN

El artículo, a través de la base teórica, presenta un objetivo contextualizado y fundamentado en evidencias que denota la importancia de la moderna gestión de personas y sus herramientas en el cotidiano de las instituciones públicas por una visión gerencial, la validación de este objetivo se dio a través de la aplicación de un programa de " para los nuevos colaboradores ejecutados en el sector Administrativo Financiero de la Institución Superintendencia de Tráfico y Transportes Públicos (STTP) de la ciudad de Campina Grande en Paraíba, intitulado autarquía municipal. Se aplicó un enfoque empírico mediante la recolección y la vivencia del ambiente investigado, con lo que se permitió la obtención de datos primarios convertidos en informaciones cualitativas. Los resultados apuntan que la aplicación de un programa de integración es capaz de optimizar procesos y generar eficiencia, porque fue constatado por relatos que el tiempo medio de la curva de aprendizaje del nuevo colaborador fue sintetizado, además de que el contenido propiciara más seguridad y empatía en el enfoque inaugural y así potencializar soluciones. Se considera también que, para que culminara en este resultado, existió una pre-disposición gerencial de la institución investigada que bloqueó cualquier resquicio de burocracia o conservadurismo público y permitió insertarse en un contexto contemporáneo promovido por la actual gestión de personas practicada en la entidad.

Palabras claves: Gestión pública; integración, STTP.

INTRODUÇÃO

Este artigo é fundamentado por recortes de pensadores contemporâneos que permeiam as ciências da administração, sociologia e psicologia a fim de reafirmar a importância da moderna gestão de pessoas, que neste trabalho será uma de suas ferramentas aplicada na administração pública.

O desenvolvimento é baseado em uma gestão pública gerencial que de acordo com Pereira (1996), diz respeito a uma mudança na estratégia dos líderes, contudo, esta estratégia precisa ser executada através de ações estruturadas e ferramentas que contribuam para o desenvolvimento contínuo da estrutura pública e por consequência o sucesso no relacionamento com o cidadão.

A eficiência deste processo na gestão pública está diretamente ligada a uma forte atenção no mercado empreendedor e uma menor atuação do estado conservador, resultado disso, uma instituição moderna e que atende de forma eficiente os anseios da população, de

fato, “elas precisam aprender e adotar o pensamento gerencial existente ou criar soluções próprias e inovadoras para os problemas que enfrentam” (FERREIRA, 2016, p. 26).

Uma das ferramentas muito utilizadas no setor privado que viabiliza uma gestão estruturada e minimiza impactos na entrada de novos profissionais nas instituições é o Programa de Integração, também conhecido como Programa de Acolhimento, Orientação ou Boas-Vindas e é sobre este tema que será pormenorizado neste artigo.

Assim como nas grandes instituições privadas, existem programas que acolhem os novos colaboradores nas organizações públicas? No transcorrer deste trabalho serão identificadas oportunidades que levará a aplicação de um programa de integração no setor Administrativo-financeiro da Superintendência de Trânsito e Transporte Público na Cidade de Campina Grande na Paraíba como objeto de estudo.

A ausência de programas que integrem novos colaboradores ao ingressarem nas diversas instituições públicas geram uma perda intangível de produtividade no que diz respeito ao lento processo de assimilação de demandas e incorporação ao setor, dificuldades com a cultura da instituição, lentidão no processo produtivo e até frustração no ambiente em que será inserido.

Este artigo tem por objetivo analisar a importância, funcionalidade e aplicabilidade deste tipo de programa de “boas-vindas” que viabilizam a redução da curva de aprendizagem das pessoas recém-chegadas ao ambiente de trabalho.

METODOLOGIA

O presente estudo apresenta um conceito fenomenológico de abordagem qualitativa e empírica, esta última, se trata de pesquisa por experiência, para atingir o seu objetivo foi necessário vivenciar in loco o contexto estudado, além da importância da descrição direta dos elementos observados e com isso a captação de dados primários. O tratamento não empírico, que diz respeito a pesquisa teórica, também foi aplicado, visto que, não apenas a coleta de dados permite a construção deste estudo, a base dessa pesquisa necessita da formação teórica.

A necessidade da captação de dados primários se deu a partir da inexistência de um modelo como referencial, se fazendo necessário uma pesquisa prévia para dar o embasamento necessário ao artigo. Este aprofundamento permeou as ciências da Administração, Sociologia e Psicologia para que fosse possível desenvolver, traçar conclusões e elaborar um modelo de programa de acolhimento para gestão direcionado a coisa pública.

A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se volve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas. (MINAYO; SANCHES. 1993, p. 244).

A concepção de pesquisa exploratória foi a que mais se personificou ao cenário, a proposta foi utilizar de técnicas projetistas, pois de acordo com Gonçalves (2007, p. 129) possui “*uma forma não estruturada e indireta de coleta de dados primários de caráter qualitativo, através de um questionário que incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações [...] sobre o problema do estudo*”, porém, o modelo foi adaptado a conjuntura da realidade do setor pesquisado, devido as demandas planejadas e emergenciais, não foi possível agendar um tempo livre para aplicação da entrevista *face to face*, com isso, o questionário (impresso, por email e via whatsapp) foi disponibilizado para os gestores e os mesmos retornaram no prazo médio de sete dias úteis devidamente preenchido.

O questionário foi estruturado com perguntas abertas que permitiu um estudo tanto descritivo quanto explicativo possibilitando ainda a percepção de características importantes para a medição das diversas variáveis encontradas, isso resumido em dez questões abertas.

Apesar de haver um conhecimento prévio no que diz respeito a técnica de Integração, o questionário foi dividido em duas etapas, nas primeiras perguntas guiadas, afim de coletar informações importantes para estruturar o material “Programa de Integração” e a segunda não estruturada, nesta visão, o objetivo era a busca do “como” e “por que” o setor funciona, além das percepções pessoais sobre o espaço de trabalho.

Para captação de resultados, os questionários foram aplicados para todo o público do setor que atualmente conta com gestor 1 (entrevistado 1), gestor 2 (entrevistado 2), subordinado 1 (entrevistado 3), subordinado 2 (entrevistado 4), subordinado 3 (entrevistado 5), totalizando cinco colaboradores. Inicialmente a coleta de informações foi direcionada apenas para os gestores e posteriormente para os subordinados.

No primeiro momento o questionário serviu como base para o desenvolvimento da ferramenta de acolhimento, posto isso, a ferramenta foi apresentada para os gestores. Depois da apresentação para os líderes, foi a oportunidade dos subordinados do setor. Dentro desta dinâmica foi imprescindível o acompanhamento e registro através da técnica diário de campo, todos os fatos e fenômenos que surgiram no cotidiano do departamento do início ao fim deste estudo resultaram em uma análise coesa.

RESULTADO E DISCUSSÕES

Gestão Pública Gerencial

A partir dos anos 90, a administração pública abriu espaço para a reforma do Estado que desde os anos 80 vinha ganhando força, muito em detrimento das crises de governos mundiais e suas tentativas de reestabelecer a credibilidade política e econômica, suas fundamentações neoliberais não funcionaram totalmente, desde então a ideia de uma reforma de governo para melhor atender a população e lhe dar sustentação básica de governança vem se modificando e se personalizando no que diz respeito ao papel do governo e sua importância no equilíbrio social, isto porquê, segundo Pereira (1996) as pessoas estão se tornando cada vez mais críticas ao formato da gestão pública burocrática, pois não atende mais as demandas sociais contemporâneas de forma eficiente e neste caso, preocupar-se com estas novas visões torna-se estratégico para um gestor público que pretende transmitir segurança e ter visibilidade social positiva.

No lugar da velha administração pública burocrática, emergiu uma nova forma de administração – a administração pública gerencial -, que tomou emprestado do setor privado os imensos avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na administração de empresas, sem, contudo, perder sua característica específica: a de ser uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público. (PEREIRA, 1996, p. 9).

Dentro desta dinâmica, como já citado por Pereira, resgatamos do setor privado estes conceitos para que aqui sejam aplicados como experimento de uma nova abordagem na gestão pública.

Na gestão gerencial acredita-se em um modelo voltado para resultados eficientes para o cidadão, neste caso, todo funcionário que presta serviço a este cidadão em um espaço público tem que desempenhar suas atividades munido de confiança, criatividade,

conhecimento e estímulo pois só assim, alcançará a qualidade do serviço prestado tão almejada pela sociedade.

Para isso, o sustentáculo da estrutura pública precisa internalizar ferramentas que auxiliem neste processo compreendendo primeiro que, a gestão de pessoas se baseia em três aspectos: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiras da instituição que atuam (CHIAVENATO, 2004).

O entendimento do que essencialmente é importante para dar início a uma gestão pública gerencial começa no comportamento do gestor da instituição, é nele que estará o controle de qualidade do serviço prestado, no que diz respeito a checagem e aplicação de novos métodos de gerenciamento, além claro, da disponibilidade dos próprios gestores em contribuir com ações integradas que convergem para resultados importantes (PEREIRA, 1996).

Deste modo, abrir as portas da instituição para novos colaboradores de forma acolhedora e representativa é a primeira missão deste gestor para que esta engrenagem funcione e gere resultados.

Contextualização sobre a integração do novo funcionário

Ambientar um sujeito recém-chegado ao setor de trabalho, é a primeira etapa de muitas outras dentro da perspectiva de desenvolvimento profissional. O fato de ter sido inserido em determinado local por seu desempenho ou competência não é suficiente para que esta pessoa atue de forma eficiente (SOBRAL e PECI, 2008)

Cabe ao gestor que irá recebê-lo tornar o ambiente laboral favorável para desenvolver suas aptidões, isso porque, o primeiro contato do trabalhador com a instituição lhe trará experiências importantes para seu comprometimento com as atividades que serão adquiridas e com a instituição de modo geral (SOBRAL e PECI, 2008)

As experiências de novos colaboradores nos diversos setores públicos muitas vezes são pouco produtivas, tanto para quem recebe, quanto para quem chega no novo ambiente, na verdade é comum que um novo funcionário precise de um determinado tempo para se adaptar ao ambiente, conhecer suas demandas, saber ao certo quais são os objetivos daquele setor e os métodos de trabalho das pessoas. Este momento se repete em qualquer situação diante de novos desafios, não há uma preparação ou treinamento para que esta primeira abordagem seja construtiva e acolhedora e gere boas expectativas para ambos (funcionário e instituição).

Este impacto a longo prazo acarreta prejuízos para o ambiente de trabalho. A ausência de uma comunicação clara e objetiva entre os pares, chefes e subordinados no primeiro momento atrapalham os processos e estes aspectos quando sanados na porta de entrada da instituição, refletem em um resultado positivo como um todo.

Um programa de Integração eficiente pode fazer total diferença no desenvolvimento das demandas de uma equipe, um novo colaborador bem orientado e ciente das normas e estratégias do departamento resulta em uma produtividade com maior qualidade e novas ideias construtivas.

Neste caso, é importante compreender que todo “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS. 2001, p. 145).

O Programa de Integração

O Programa de integração é um treinamento elaborado com o objetivo de integrar o funcionário contratado ao setor de forma rápida e eficiente através de um material

autoexplicativo, nele, este colaborador poderá ter suas primeiras dúvidas sobre o ambiente que será inserido respondidas previamente: onde está localizado, qual o objetivo da instituição, o que se espera de um bom profissional naquele ambiente, qual o organograma do setor e as demandas primordiais de onde vai atuar.

Regras e diretrizes também podem ser abordadas neste conteúdo para que o funcionário fique atento a cerca desta nova cultura que será inserido, “trata-se de um processo de socialização e acolhimento na organização por meio do qual o novo membro incorpora as atitudes, os padrões, os valores e os modelos de comportamento” (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 339).

Na verdade é comum que um novo funcionário precise de um determinado tempo para se adaptar ao ambiente, conhecer suas demandas, saber ao certo quais são os objetivos daquele setor e os métodos de trabalho das pessoas, neste caso, como a proposta é otimizar o tempo, é importante que o programa seja aplicado no início das atividades do novo funcionário, visto que o atraso nesta recepção pode fazer com que a pessoa esteja adquirindo alguns vícios laborais que o gestor estava tentando eliminar do ambiente, além de possíveis informações errôneas a respeito das demandas, transmitidos por outro colaborador que não tenha passado pelo programa ou que pratique determinada atitude de forma insubordinada (MARTINI, 2005).

Dentro da proposta do Programa de Integração, a técnica contemporânea *Onboarding* vem sendo aplicada em grandes empresas que trabalham com foco na moderna gestão de pessoas.

Onboarding é o termo que designa o conjunto de procedimentos que têm como objetivo adaptar e capacitar os profissionais recém-ingressados em uma empresa na cultura dela. Em inglês, *onboarding* significa precisamente “embarcar”, mergulhar no contexto de uma organização. [...] E isso vai muito além da simples orientação: planos de *onboarding* devem fazer com que funcionários se familiarizem com os objetivos de uma empresa. (SOARES, 2017).

Segundo a diretora da consultoria norte-americana Insala, Judy Corner citado por SocialBase – Revista Cultura Colaborativa (2014), foi contratada por uma determinada companhia (ela não cita o nome da empresa) para reduzir a curva de aprendizagem dos novos colaboradores afim de chegarem ao grau de satisfação da instituição mais rapidamente, que na época era de aproximadamente 13 semanas.

A estratégia foi aplicar um programa de Integração estruturado utilizando a técnica *Onboarding* para os novos colaboradores. O resultado da aplicação desta ferramenta foi a redução de 13 para 6 semanas o tempo de assimilação das demandas pelos funcionários, um ganho efetivo de 7 semanas de produtividade eficiente além do clima organizacional mais saudável.

Dessa forma, otimiza-se o tempo de ensino-aprendizagem, socializando e acolhendo o novo membro da equipe de forma produtiva, percebe-se também que os próprios gestores otimizam tempo quando deixam de fazer extensas reuniões de apresentação ou até a ausência delas que também resulta em um tempo ineficiente.

A duração deste treinamento depende do quanto de informação os líderes consideram importante que o colaborador saiba no primeiro momento e tudo que aquele setor espera dele com relação ao comprometimento.

Após estudos, fica evidenciado que os resultados e discussões obtidos por meio de pesquisa empírica fortaleceram a importância do tema na gestão pública, isso quando aplicada de forma gerencial e integrada.

Os resultados de inúmeras pesquisas empíricas são capazes de oferecer, no momento atual, um conjunto de informações que vêm ao encontro das necessidades práticas do dia a dia sem que tenham conotações de simples observações, opiniões ou preconceitos sem fundamento científico (BERGAMINI, 2015, p. 16).

A construção deste artigo se deu por duas fases de captação de informações, a primeira, o questionário propriamente dito, neste, as perguntas foram direcionadas tanto para medição de conhecimento sobre o setor e instituição quanto para motivação, direcionado apenas para os líderes.

Este momento a observação permitiu que identificássemos que as demandas emergenciais se sobrepõem as planejadas, visto que há um pedido de urgência do solicitante normalmente com endosso da superintendência, além disso, existe uma carga de tomada de decisão sobre os líderes que por vezes dificulta a interação com os subordinados ao que diz respeito ao tempo dedicado para orientação e desenvolvimento da equipe.

Esses motivos reafirmam a funcionalidade do programa de integração, pois permite que o gestor otimize seu tempo e diminua a carga de responsabilidade no papel de orientar o colaborador assim que chega no setor.

Por existir demandas emergenciais, foi identificado outro ponto sobre a necessidade da redução da curva de aprendizagem, esse fenômeno exige da equipe ações mais efetivas para conclusão das demandas e um direcionamento mais habilidoso.

Esta fase contribuiu para a elaboração do Programa de Integração que foi aplicado na segunda fase do estudo no formato Power point. Quando questionado para os gestores sobre a importância do programa de integração no setor de compras, sob o ponto de vista da sua funcionalidade por se tratar de um setor público, classificaram como:

(Entrevistado 1)

“Ante a burocracia do direito público e das normas do Tribunal de Contas, torna-se imprescindível a elaboração de um programa que integre o servidor às atividades necessárias ao bom andamento do Órgão, eliminando dúvidas e incertezas de como agir em uma situação de conflito”.

(Entrevistado 2)

“Importante, pois devido a rotina dinâmica desta autarquia, dificilmente é possível parar as atividades para demonstrar toda contextualização necessária”.

A segunda fase foi estruturada através dos relatos dos subordinados após a aplicação da ferramenta de integração, esta, contou com vinte e dois slides que abrangeram todo conteúdo necessário para inserir um funcionário no setor.

Foram abordagens sintetizadas que permearam desde a história da STTP até a importância do setor de compras e suas demandas, para concluir, o material contou, ao final da explanação teórica, com um *quiz* formado de perguntas e respostas que auxiliam o leitor a fixar as ideias apresentadas e testar seu nível de atenção e conhecimento dos temas propostos.

Para estas perguntas os colaboradores que receberam o treinamento tiveram 100% de aproveitamento das respostas, validando assim, a didática utilizada.

Na entrevista realizada no final da apresentação os relatos, com relação a contexto histórico da STTP foram edificantes, os relatos foram:

(Entrevistado 3)

“É mais uma ferramenta que vem trazer segurança para que todos venham interagir melhor com seu colega, o programa deve ser implantado na instituição geral e não só em um setor, porque tem demandas que ainda ficam centralizadas em uma pessoa e esta ferramenta vem para ajudar, vem pra fazer a diferença, eu acho que é uma ferramenta extraordinária.”

(Entrevistado 4)

“Conhecia a história da STTP parcialmente, assim como foi colocado não, está bem explicativo e didático”

(Entrevistado 5)

“Se tivesse recebido este treinamento quando cheguei, teria otimizado muito, está básico e tem tudo que é importante”.

A construção do material de integração apresentado aos colaboradores, foi sem dúvida o que mais exigiu tempo e estudo na sua composição, tanto pela escolha do conteúdo que precisava ser apresentado de forma sucinta, quanto a linguagem utilizada, que também fez total diferença de acordo com o público alvo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta às indagações introdutórias deste artigo, percebe-se que os resultados e discussões explanadas neste conteúdo direciona para que a implantação do tipo de treinamento abordado para novos profissionais seja favorável ao processo de gestão pública, isso porque, houve êxito na relação entre observador e observado. *“Os órgãos da administração pública têm realizado muitos programas de treinamento gerencial, para disseminar esses novos conceitos e instrumentos de gestão”* (MOTA, 2014).

Neste cenário, acredita-se que é de suma importância que qualquer instituição pública, para se aperfeiçoar, precisa permitir-se incorporar no seu modelo de gestão, práticas da moderna gestão de pessoas, neste caso abrimos ainda mais possibilidades de discussão acerca das oportunidades que os setores administrativos públicos têm no seu cotidiano.

Encontrar métodos eficientes para gerar resultados nesses espaços é o grande desafio, e por isso o êxito desta pesquisa sobre a problemática e objetivo proposto prova a real possibilidade de setores burocráticos, assumirem uma postura gerencial e se beneficiarem com novas ferramentas para auxiliar em sua produção de capital humano e social.

Entende-se que sobre este conteúdo, muito ainda pode ser explorado. É imprescindível que haja justaposto ao investimento da instituição em capacitar o funcionário, que o mesmo tenha o dever de honrar com sua produtividade, ou seja, “espera-se que tudo funcione perfeitamente e que as pessoas cumpram o que lhes for determinado” (FERREIRA, 2016, p. 223), porém isso só é possível utilizando-se de técnicas de controle que permitirá que o treinamento tenha sucesso.

A exemplo disso, determinar um tempo médio para realização do treinamento, incluir perguntas e respostas ao final do treinamento, conferir nota alcançada e confeccionar termo de compromisso para assinatura no final do treinamento, como registro de que a pessoa que foi capacitada está ciente dos fluxos e regras.

Para concluir, espera-se que o material possa ser utilizado como modelo para aplicação de métodos de acolhimento e aprendizagem para novos colaboradores em qualquer instituição pública que deseje repetir as boas práticas que a gestão gerencial vem proporcionando na contemporaneidade, o sujeito responsável por estas transformações precisa possuir um pensamento gerencial, este, “é formado por um conjunto de teorias que dão inteligibilidade aos fenômenos relacionados com o caráter e com o funcionamento das empresas”(FERREIRA, 2016, p. 2) dentro das instituições, é nele que está depositada a expectativa de ambientes mais produtivos no trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, Roberto Martins. **Sociedade e empresa: sociologia aplicada a administração**. 1.ed. São Paulo: Saraiva. 2016.

GONÇALVES, Carlos Alberto (Org.). **Metodologias qualitativas em pesquisa**. [S.l.:s.n.]. 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001

MARTINI, S. F. B. **Desmistificando a integração dos novos funcionários**. 2005. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-de-novos-funcionarios.html. Acesso em: 22 jul. 2018

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Métodos Quantitativos e Qualitativos: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9 jul / set, 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v9n3/02.pdf>. Acessado em: 15 de Julho de 2018.

MOTA, Rafaela. **Por que modernizar a gestão pública?** 23 de mai. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/por-que-modernizar-a-gestao-publica/77630/>. Acessado em: 24 de Julho de 2018.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Administração pública gerencial**: estratégia e estrutura para um novo estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

SOARES, Antonio Carlos. Runrun.it Blog. **A importância do onboarding na atração e na retenção de talentos**. 06 Jul. 2017. Disponível em: <https://blog.runrun.it/onboarding/>. Acesso em: 04 de julho de 2018.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOCIALBASE. Técnicas para gerar redução na curva de aprendizagem de novos colaboradores. **Revista Cultura Colaborativa**. 23 set. 2014. Disponível em: <http://culturacolaborativa.socialbase.com.br/tecnicas-para-gerar-reducao-na-curva-de-aprendizado-de-novos-colaboradores/>. Acesso em: 03 de julho de 2018.